

## القيم الأخلاقية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية "

## دراسة ميدانية على المديرين بقطاع النفط – بمدينة البريقة

\*رجعة المبروك عوض الفاخري \* مبروكه عبدالله الخفيفي \* فوزي سعد نجم البدري \* محمد محمود عبد العظيم

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة أنواع القيم الأخلاقية بعملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري شركة سرت لإنتاج النفط وتصنيع الغاز بمدينة البريقة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين بمجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (40) مديراً. حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وجمع البيانات الأساسية عن طريق استمارة الاستبانة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1. أظهرت النتائج إن متوسط محور أنواع القيم الأخلاقية قد بلغ (3.77)، وهو أعلى من المتوسط النظري للدراسة، مما يعني أن مستوى القيم الأخلاقية كان فوق المتوسط لدى مديري الشركة.

2. أوضحت النتائج بشكل عام أن مستويات عملية اتخاذ القرارات الإدارية متوسطاً إلى حد ما، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، وهذا يشير إلى وجود مستوى مُرضٍ من مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية، أي أن ارتفاع مستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية كان بسبب زيادة فاعلية القيم الأخلاقية بإدارة الشركة.

3. كما بينت النتائج أنه توجد علاقة موجبة قوية بين القيم الأخلاقية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية بشكل عام، مما يعني أنه كلما زادت القيم الأخلاقية بين مديري الشركة محل البحث زادت قوة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث تتفق هذه النتيجة مع أغلب نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال.

4. أظهرت نتائج أنه توجد علاقة موجبة متوسطة بين النزاهة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري الشركة.

5. أظهرت النتائج أنه توجد علاقة موجبة قوية بين العدالة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري الشركة، مما يمكن القول أنه كلما زادت العدالة زادت قوة عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري الشركة.

6. كما بينت النتائج أنه توجد علاقة موجبة قوية بين الالتزام بالقوانين والأنظمة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، مما يعني أنه كلما زاد الالتزام بالقوانين زادت قوة عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري الشركة.

الكلمات المفتاحية: 1- القيم Value 2- الأخلاقية Morality 3- النزاهة integrity 4 - شركة a company

## 1. المقدمة Introduction:

يأخذ الحديث عن القيم الأخلاقية مسارات عديدة يقع في مقدمتها تزايد الفضائح الأخلاقية والنقد الموجه لإدارة الأعمال والمعايير التي تعتمد عليها بعيداً عن إطار أخلاقي وشفاف، الأمر الذي أدى إلى تخصيصها بقدر من الاهتمام والدراسة لأنها أصبحت تشكل جزءاً رئيسياً من صناعة نتائج النمو في الشركات، كما تحتاج المجتمعات إلى وجود ضوابط قانونية فإن الشركات بحاجة إلى معايير وأخلاقيات عمل أكثر رقيماً، وذلك بتحديد علاقتها بالعاملين والزبائن، والشركات والمجتمع والبيئة، فضلاً عن مراجعة

\* أستاذ مساعد – كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي

\* أستاذ مساعد – كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي

\* محاضر – كلية الاقتصاد، الأبيار – جامعة بنغازي

\* حاضر – كلية الاقتصاد، الأبيار – جامعة بنغازي

المفاهيم الخاصة بأهداف الشركات، وقد أدى فهم القيم الأخلاقية بالنسبة للعمل إلى عدة مظاهر من بينها انتشار قواعد الأخلاق، والوقوف على المتطلبات الأخلاقية وذلك من أجل تحفيز العاملين على التصرف وفقاً لما تفتضيه المعايير الأخلاقية. لقد حظيت كل من القيم الأخلاقية واتخاذ القرارات الإدارية باهتمام كبير في الفكر الإداري المعاصر وخاصة عند متخذي القرارات، وذلك من أجل تطبيقها في بيئة الأعمال. ففي ظل تدهور مستوى الأخلاق في المنظمات سواء الغربية أو العربية أصبح البحث مطلباً رئيسياً الأمر الذي دعا الباحثين إلى إثارة هذا الموضوع في قطاع هام وحيوي كقطاع النفط الذي لم يحظى بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين - حسب علم الباحثين.

## 2. مشكلة الدراسة :The Problem of The Study

إن التمسك بأخلاقيات العمل في الشركات النفطية يجعل هذه الشركات أكثر وفاءً لالتزاماتها نحو زبائنهم، وبالرغم من أن هذا الالتزام الأخلاقي يكلفها مبالغ مالية كبيرة، إلا أنه يحافظ على ولاء زبائنهم ويحقق لها النجاح على المدى البعيد. ومن الممكن في بعض الأحيان أن تؤدي القرارات الغير أخلاقية إلى اختلالات مالية، ومشاكل إدارية تهدد وجود الشركة، وعليه نسعى من وراء هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال من أجل نجاح عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وعلى توصيات بعضها والتي من بينها دراسة خلف (2010)، التي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات الدورية للتعرف على أخلاقيات العمل وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها في التساؤل التالي:

ما علاقة القيم الأخلاقية بعملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري شركة سرت لإنتاج النفط وتصنيع الغاز بمدينة البريقة؟

## 3. أهداف الدراسة :Objectives of the Study

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع القيم الأخلاقية لدى مديري شركة سرت لإنتاج النفط وتصنيع الغاز بمدينة البريقة.
2. التعرف على مستويات عملية اتخاذ القرارات الإدارية لشركة سرت لإنتاج النفط وتصنيع الغاز بمدينة البريقة.

3. التعرّف على العلاقة بين أنواع القيم الأخلاقية وعملية اتّخاذ القرارات الإدارية لدى مديري شركة سرت لإنتاج النفط وتصنيع الغاز بمدينة البريقة.

4. تساؤلات الدراسة **Questions of the Study**: استناداً على ما ورد في مشكلة الدراسة وأهدافها، يُمكن طرح تساؤلات الدراسة كالتالي:

– التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة موجبة بين القيم الأخلاقية وعملية اتّخاذ القرارات الإدارية لدى مديري شركة سرت لإنتاج النفط وتصنيع الغاز بمدينة البريقة؟

ومن هذا التساؤل تنبثق التساؤلات التالية:

التساؤل الأول: هل توجد علاقة موجبة بين النزاهة وعملية اتّخاذ القرارات الإدارية بالشركة؟

التساؤل الثاني: هل توجد علاقة موجبة بين العدالة وعملية اتّخاذ القرارات الإدارية بالشركة؟

التساؤل الثالث: هل توجد علاقة موجبة بين الالتزام بالقوانين والأنظمة وعملية اتّخاذ القرارات الإدارية بالشركة؟

5. أهمية الدراسة **Importance of the Study**:

إنّ أهمية هذه الدراسة تنبع من إنّها في جزئها النظري تقوم بدراسة القيم الأخلاقية بشكل عام بهدف توضيح وتوفير الفهم العميق باعتبارها من المواضيع ذات الأهمية في المجال السلوكي، كما أنّها في جزئها العملي تقوم بمحاولة إيجاد العلاقة بين القيم الأخلاقية وعملية اتّخاذ القرارات الإدارية بالشركة، ومن ثمّ طرح توصيات يؤمل أنّ تستفيد منها إدارة الشركات الأخرى في المجال السلوكي لمواجهة المشاكل الإدارية في عملية اتّخاذ القرارات.

6. الدراسات السابقة: **Literature Review**:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، فيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية والتعرّف على أهم نتائجها:

دراسة العاني وآخرون (2018) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع اتخاذ القرارات في ضوء أخلاقيات المهنة من وجهة نظر التربويين في سلطنة عمان. وكشفت النتائج أن قلة الالتزام والاحترام من أبرز المشكلات السلوكية الشائعة بين الطلبة. أما بالنسبة إلى كيفية اتخاذ القرار بشأن سلوكيات الطلبة، فقد جاء استخدام النصح والإرشاد في المرتبة الأولى.

أما دراسة الزعبي، الشيباب (2018) هدفت إلى التعرف على أثر ممارسة أخلاقيات العمل على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري لدى العاملين في المواقع الإدارية الإشرافية ممثلة بالإدارتين العليا والوسطى في مراكز شركات التأمين الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى عالي لممارسة أخلاقيات العمل بأبعاده (إدارة الموارد البشرية، التسويق، الإدارة المالية والمحاسبية) لدى العاملين في المواقع الإدارية الإشرافية في مراكز شركات التأمين الأردنية، ومستوى متوسط لممارسة أخلاقيات العمل في بعد أخلاقيات العمل تجاه المجتمع، ووجود مستوى متوسط لفاعلية اتخاذ القرار الإداري لدى العاملين في المواقع الإدارية الإشرافية بأبعاده المختلفة، كما تبين وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري.

وقام النعيمي وسليمان (2016) بدراسة هدفها التعرف على علاقة القيم الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات المالية في القطاع السياحي العراقي، وقد أظهرت نتائج أنّ القيم الأخلاقية تُعد أساس أي تعامل ناجح بين الافراد او المنظمات على حد سواء، وبينت الدراسة وجود علاقة بين القيم الأخلاقية واتخاذ القرارات المالية بشكل عام.

بينما هدفت دراسة الخوالدة (2015) إلى التعرف على مستويات التفكير الأخلاقي ومستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى طلبة الجامعة الأردنية، كما أشارت النتائج أيضًا إلى أن مقدرة طلبة الجامعة الأردنية على اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين مستوى التفكير الأخلاقي ومقدرة الطلبة على اتخاذ القرار.

وأخيراً سعت دراسة (MCGarry, 2015) للكشف عن مستوى قدرة معلمي المدارس على حل المشكلات الأخلاقية من خلال اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، أظهرت النتائج أن المعلمين يتعاملون باهتمام مع المواقف السلوكية وهناك بعض منهم يتعاملون بازدواجية تجمع بين الاهتمام والعدالة وذلك من خلال إصدار قراراتهم.

**7. حدود الدراسة: The Limitations of the Study:****1. الحدود البشرية:**

اقتصرت الدراسة على المديرين في الإدارات العليا والوسطى بشركة سرت لإنتاج النفط وتصنيع الغاز بمدينة البريقة، ولم تتناول بقية العاملين.

**2. الحدود المكانية:**

اقتصرت الدراسة على شركة سرت لإنتاج النفط وتصنيع الغاز بمدينة البريقة، وذلك نظراً لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة لهذه الدراسة.

**3. الحدود الموضوعية:**

ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة مُتغيرات أنواع القيم الأخلاقية التي شملت (النزاهة، العدالة، الالتزام بالقوانين والأنظمة)، وعلى مُتغير اتّخاذ القرارات الإدارية لدى مديري شركة سرت لإنتاج النفط وتصنيع الغاز بمدينة البريقة، دون أخذ مُتغيرات أخرى لها علاقة بالقيم الأخلاقية.

**4. الحدود الزمنية:** تمّ إجراء هذه الدراسة أكتوبر 2019.**8. الإطار النظري Theoretical Framework:**

لقد أظهرت الممارسات العديدة المتراكمة لمنظمات ومؤسسات الأعمال الصناعية، أو الخدمية الخاصة أو الحكومية أنّ الاعتبار الأخلاقي الإيجابي منه أو السلبي هو المؤثر الأقوى في القرارات والتصرفات في المنظمات. والملاحظ لواقع منظمات الأعمال يشاهد ذلك الكم الهائل من القرارات والممارسات التي توصف بالأخلاقية (أبو بكر، 2010: 122). ويُمكن القول بأنّ لأخلاقيات العمل تأثير على الأنشطة الإدارية للمنظمات ومنها اتّخاذ القرار الإداري، حيثُ أنّ اتّخاذ المدراء للقرارات دون الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأخلاقية يُمكن أن يؤدي إلى ظهور المشاكل والأزمات داخل المنظمة سواء على المدى القريب أو البعيد (جلدة، 2008: 31).

8-1 مفهوم القيم الأخلاقية: تعددت تعريفات القيم الأخلاقية إلا أنها يمكن أن تعرف على أنها "ذلك الحق الذي يهتم بالأداء الفعلي والتصرفات الصادرة عن الفرد قياساً بالعادات والاتجاهات وأحكام الناس الآخرين" (Matten, D.C. Andrew, 2019:4). وعرفها (ياغي، 2012: 13) بأنها "التقيد بأمر الشرع أمر أو نهياً في جميع التكاليف".

## 8-2 مصادر القيم الأخلاقية:

تتشكل أخلاقيات الإدارة من مجموعة من القوى أو المصادر التي تتبادل التأثير فيما بينها وتؤثر في الأخلاقيات والسلوك، وعليه بالرغم من اختلاف الكتاب والباحثين في تصوراتهم حول هذه المصادر إلا أن وجهات النظر تكاد تتفق على مجموعة من المصادر أهمها (سيد عبدالقادر هناء، قاعود صلاح مروة، 2016: 371):

- 1- الدين: إن الأديان السماوية كلها تأمر الإنسان بالتقوى والطاعة وحسن المعاملة، فالدين الإسلامي على سبيل المثال قدم للإنسانية جمعا مختلف الطرق السليمة في تعامل الناس مع بعضهم، فلم يترك صغيرة ولا كبيرة وإلا أحصاها.
- 2- أخلاق الفرد: تعد الأخلاق أهم المصادر في تشكيل أخلاقيات الإدارة فهي ناتج الخبرات والخلفيات الشخصية، وتأثير الأسرة، والقيم الدينية، والمعايير الشخصية.
- 3- الثقافة التنظيمية: إن قوة الثقافة التنظيمية تكمن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوكيات المقبولة والتي تتحكم بتفاعلات الأفراد العاملين وتعزيز الإطار الأخلاقي في المنظمة.
- 4- نظم المنظمة: تشكل نظم المنظمة الإطار الأساسي لها إذ تسهم في تطوير المعايير والقيم الأخلاقية لكافة النظم في المنظمة.
- 5- ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته: يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة ويقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته لأن الفرد اجتماعي بطبعه ولا يستطيع العيش بمعزل عن هذا المجتمع، فهو يقوم بالانتماء إليه أو بالأصح الانتماء إلى مجموعة معينة، فيأخذ من قيمها وأعرافها ويصبح مدافعاً عنها.
- 6- التأثير بالجماعات المرجعية: إن الجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم لسلوك الفرد وقد تكون هذه الجماعات سياسية، أو دينية أو عسكرية أو عشائرية أو غيرها، وعادة ما يقع الفرد في مجتمعاتنا تحت تأثيرها (الغالي وعامر، 2008: 138).

## 8-3 أهمية القيم الأخلاقية في منظمات الأعمال:

يذكر (مورسي، 1996) أحد الباحثين المتخصصين في هذا المجال على أهمية القيم في منظمات الأعمال كما يأتي نقلاً عن (إدريس والغالي، 2009: 69):

1. تعطي سعة وتُعد في التفكير وتوجيه جهود منظمة الأعمال نحو المجالات المختلفة.
2. تحدد الأعمال ونوعيتها والتي ترغب المنظمة أن تكون أو لا تكون.
3. توضيح توقعات المنظمة وتنشرها للآخرين.
4. تساعد على استقطاب الأفراد ذوي المهارات.
5. تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة الأعمال في المنظمة.
6. تحدد الأولويات الرئيسية في المنظمة.

## 8-4 أنواع القيم الأخلاقية:

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لأنواع القيم الأخلاقية وهذا ناتج عن اختلاف الأبعاد والمفاهيم التي وصفت القيم الأخلاقية واختلاف المداخل التي اعتمدت في هذا الوصف. حيث يشير الساعدي إلى واحد وعشرون نوعاً من القيم الأخلاقية تتمثل في ( النزاهة، الأمانة، الوفاء، الالتزام بالقوانين، الصبر، الصدق، القناعة، الحكمة، العدالة، الخوف من الله، التواضع، المودة، النصح والمشورة، الثبات، المدح، طاعة المدراء، الرجاء، العفو، رحابة الصدر)، ويركز صالح على ثلاث أنواع من القيم الأخلاقية (العدالة، التواضع، الاعتدال)، وبشير السالم إلى ثلاث أنواع من القيم هي (الأعراف، المعايير، القواعد) (عطا وحسن، 2014: 12-13) وهذا ما يوضح أن هناك أنواع متعددة من القيم الأخلاقية وعليه تمّ اختيار (النزاهة، العدالة، الالتزام بالقوانين والأنظمة) لاختبارها في الجانب العملي لهذه الدراسة لأهميتها.

## 8-5 اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من أهم جوانب العمل الإداري، ونظراً لأهميتها فهناك من يساويها بالإدارة، أي أن الإدارة تتمثل في عملية اتخاذ القرارات فهي جوهر وظيفة المدير، باعتبارها أحد الأدوار الرئيسية التي يمارسها عند أداء الوظائف الإدارية

من تخطيط، وتنظيم وتوجيه ورقابة إذ نجد كلاً منهما يتصل بوضوح القرارات المتخذة من طرفه وبدون هذه القرارات لا يمكن للعمليات الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، فلا وجود للإدارة بدون عملية اتخاذ القرارات.

### 8-6 مفهوم اتخاذ القرار:

عرفه حنفي وأبو قحف نقلاً عن (بالعيد، 2015: 8) بأنه "عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة".

### 8-7 مراحل عملية اتخاذ القرار:

يمكن تحديد مراحل عملية اتخاذ القرار في النقاط التالية: (Vellani, H, Krim, 2019)

**تشخيص المشكلة وتحديدها:** إن تحديد المشكلة وتشخيصها يعد من النقاط الجوهرية في سبيل الوصول لحلها، لأنه عند تحليل وفهم وتحديد المشكلة بشكل جيد يتم اتخاذ القرار المناسب الذي يؤدي إلى نتائج جيدة والذي يحقق الرضا والإشباع. إن التشخيص الخاطئ للمشكلة وعدم تحري أسبابها سيؤدي إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل اللاحقة. فلا قيمة لأي علاج طالما بني على تشخيص خاطئ، وعليه، فإن على مُتخذ القرار التروي والتعمق في دراسة المشكلة، وصوغها بعبارات محددة، وتحديد أسبابها ودراسة أعراضها وجمع معلومات عنها ثم تحليلها وصولاً إلى التشخيص النهائي لها.

**1. جمع البيانات والمعلومات:** لا يمكن التوصل إلى إيجاد حل للمشكلة دون التعرف عليها من خلال البحث والاستقصاء وجمع الحقائق والمعلومات. لذا فإن المرحلة الثانية من مراحل عملية اتخاذ القرارات تتعلق بالبحث والاستقصاء وجمع البيانات والمعلومات، بقصد التعرف على المشكلة أولاً، ثم الوقوف على البدائل الممكنة التي يمكن التوصل إليها، وعلى الرغم من أهمية البيانات والمعلومات وأهمية تحليلها للوقوف على أعراض المشكلة وأسبابها، فإن مستوى القرار المتخذ يتوقف على مدى سلامة هذه البيانات، حتى يُمكن التوصل إلى حلول ملائمة للمشكلة.

**3. وضع بدائل الحل:** بعد أن يتم مُتخذ القرار تحديد المشكلة، ويفرغ من دراستها وتجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليل أبعادها، ومعرفة أسباب حدوثها، وفحص العلاقة بينها، ينتقل مُتخذ القرار إلى مرحلة وضع بدائل الحلول أو القرارات التي يمكن اتخاذها. ذلك أن التشخيص السليم يحدد المشكلة ويحصرها في نطاق واضح، وأما تحليل المعلومات والبيانات فترشده إلى



الأسباب التي أدت إليها، وبالتالي فإن معرفة الأسباب تؤدي إلى معرفة بدائل الحلول الممكنة. ونعني بالبدايل؛ الحلول أو الخطوط الأولية المقترحة لمضامين القرار المراد اتخاذه، بقصد المقارنة والتحليل، حتى يتم اختيار واحد منها، فيصبح الحل أو القرار الأخير. وتقتضي الضرورة العلمية طرح أكبر عدد ممكن من الحلول أو الخطط للقرار الواحد في ضوء التحليل المنطقي السليم للظروف والمعلومات المتجمعة والتوقعات المستقبلية.

**4. تقييم البدائل:** تشير عملية تقييم البدائل إلى تحليل كل بديل للتعرف على مزاياه وعيوبه، قوته وضعفه، ما يترتب عليه من إيجابيات وسلبيات، ولا تتم هذه العملية دون الاعتماد على المقارنة بين البدائل ووجود المعايير الدقيقة والمحددة الواضحة والمتفق عليها.

وتتطلب هذه المرحلة من المديرين الإدراك الواعي والرؤية الثابتة للأمور المستقبلية، فتطبيق الحل سيكون في المستقبل وستجني المنظمة المزايا والعوائد أو تتحمل العيوب والأعباء مستقبلاً، ومن ثمّ التنبؤ والتوقع لما في هذا المستقبل من عوامل ومُتغيرات. كما تتطلب هذه المرحلة أيضاً تحديد المعايير الواجب الالتزام بها عند إجراء عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة والمحددة في الخطوة السابقة، ومن أهم تلك المعايير:

- الكفاءة: يتسم البديل بالكفاءة إذا كان يُمكن احتواء المشكلة أو انتهاء الفرصة المتاحة.
- الجدوى: ويشير هذا المعيار للعوائد والمكاسب التي يُمكن أن تتحقق إذا تم تبني هذا البديل.
- إمكانية التطبيق: ويمثل القدرة على تطبيق البديل في ظل الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة وكذلك القيود المفروضة بالداخل والخارج.
- المخاطرة: تتضمن معظم البدائل عنصر المخاطرة المتعلق ببذل الجهود والاستثمارات والأفكار في ظل ظروف معينة وانتظار نتائجها.

- الوقت: يمثل الوقت أحد المعايير الهامة للمفاضلة بين البدائل المطروحة.
- التكاليف: وتشير إلى ما يتحمله مُتخذ القرار من أعباء مختلفة خاصة ما يرتبط بالتكاليف المالية وتوزيعها الزمني.
- التفضيلات والقيم الشخصية: كالقيم الاجتماعية والفكرية والسياسية..... وغيرها.

5. اختيار أفضل البدائل: في هذه المرحلة يترجم المديرون جهودهم السابقة إلى اختيار أفضل البدائل الذي يتيح أكبر قدر من

الفوائد والمزايا المحتملة ويقلص السلبيات والعيوب إلى أقل ما يمكن.

ويجب أن يتسم القرار الخاص باختيار أحد البدائل بالسمات التالية:

- تحقيق الأهداف الجوهرية الصادر من أجلها.

- الملائمة والإمكانات المتاحة.

- تقليل الآثار السلبية عند التطبيق.

- الاهتمام بدراسة عنصر المخاطرة في مراحل التنفيذ المختلفة مستقبلاً.

- توفير الوقت والجهد بالمقارنة مع الخيارات الأخرى.

5. تطبيق القرار: من خصائص القرار الإداري أنه ينفذ عن طريق جهود أفراد آخرين، فالمدير يتخذ القرار ولكنه لا يقوم بتنفيذه

بنفسه فهو يحدد المشكلة والأهداف ويضع الأسس والقواعد ويحلل المعلومات والبيانات ويحدد البدائل وقيمها ويختبرها ويوازن

بينها ويختار أفضلها، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ عن طريق جهود الآخرين.

#### 8-8 العلاقة بين أخلاقيات العمل وفاعلية القرار الإداري:

تتمثل العلاقة بين أخلاقيات العمل الممارسة في المنظمة وبين القرار الإداري المتخذ من خلال ما يسمى بـ "القرار النموذجي

الأخلاقي"، بمعنى انه لكي يكون القرار فعال يجب على صانع القرار أن يراعي دائماً الاعتبارات الأخلاقية في محاولة لتحقيق

التوازن بين الاعتبارات المادية الاقتصادية والاعتبارات الاجتماعية والإنسانية.

وتمكن تعريف القرار الأخلاقي بأنه القرار المقبول من طرف أصحاب المصالح النموذجيين والعاملين لأنه يحمل في أبعاده مصالح

الجميع من أصحاب المصالح والمنظمة والمجتمع (جلدة، 2010).

9. الدراسة الميدانية: **Filed Study** في هذه الفقرة تم تعريف مجتمع الدراسة ومنهجية الدراسة ومن ثم تحديد الأساليب

الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة، ومعرفة معدلات ثبات مقاييس الدراسة وصدقها، ومن ثم عرض إجراءات توزيع

أداة الدراسة، وكذلك تم تحليل مدى صحة التساؤلات التي قامت عليها الدراسة.

**1.9 مُجتمع الدراسة The Study Population:** تكوّن مُجتمع الدراسة من جميع المديرين بالإدارات العليا والوسطى بشركة سرت لإنتاج النفط وتصنيع الغاز بمدينة البريقة، والبالغ عددهم 40 مدبراً\*، وتمّ استخدام أسلوب المسح الشامل، لضمان نتائج أقرب وأكثر قابلية للتعميم.

وقد تمّ اختيار قطاع النفط لأنه يُعد من أهم وأكبر الصناعات والصادرات في ليبيا، ويمثل قطاع النفط في ليبيا أهمية استراتيجية بالنسبة للاقتصاد الليبي، وكذلك لسهولة حصر عدد المدراء محل الدراسة بالنسبة للباحثين، ووضوح الهياكل والمستويات الإدارية بهذه الشركة، لذا فإنّه يجب أن نوجه عنايتنا إلى دراسة مشاكل العاملين في هذا القطاع بصفة عامة والمديرين في الإدارات العليا والوسطى بصفة خاصة باعتباره قطاعاً حساساً.

### 2.9 منهجية الدراسة Methodology of the Study:

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة؛ لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنّه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة باستخدام الدراسة الميدانية لمعرفة علاقة القيم الأخلاقية بعملية اتّخاذ القرارات الإدارية لدى مديري شركة سرت لإنتاج النفط وتصنيع الغاز بمدينة البريقة. لأنّ هذا المنهج يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات أكثر واقعية وذلك عن طريق جمع البيانات اللازمة وتفسيرها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات تُخدم تساؤلات وأهداف الدراسة.

### 3.9 أداة الدراسة The Study Tool:

استخدم الباحثون الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات واستطلاع آراء المشاركين حول علاقة القيم الأخلاقية بعملية اتّخاذ القرار بشركة سرت لإنتاج النفط وتصنيع الغاز بمدينة البريقة، وتمّ استخدام التحليل الوصفي الذي يعتمد دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، كما لا يكتفي هذا الأسلوب بالوصف فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح.

\* تمّ حصر مُجتمع الدراسة من خلال إدارة الشؤون الإدارية والمالية بشركة سرت للإنتاج النفط وتصنيع الغاز بمدينة البريقة، يوم الخميس/ الموافق: 2019/06/13.

## 4.9 أساليب تحليل البيانات: Data Analysis Methods:

تمّ استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات ونوع الاختبارات الملائمة لتساؤلات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. استخدم مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحسابية The Arithmetic Mean، وذلك للتعرف على متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبيان؛ لاستخراج الترتيب لكل عبارة من عبارات محاور البحث. والانحراف المعياري Standard Deviation لمقياس التشتت Measures Dispersion (التفاوت) في إجابات المبحوثين عن القيمة المتوسطة لها.
2. معامل ارتباط (بيرسون) في إيجاد مدى قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين أنواع القيم الأخلاقية بشكل خاص، بالإضافة إلى متغير اتّخاذ القرارات الإدارية لدى المديرين.

## 9-5 ثبات جمع البيانات وصدقها: الثبات:

يعرّف Reliability " أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة " ( الزويبي، 2014: 47).

- الصدق Validity: ويُعرّف " بأنه ذلك الاختبار القادر على قياس السمة التي وضع من أجلها، وأنّ الصدق يتحدد بخصائص وطبيعة المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه معاملات الصدق فالاختبار الذي ثبت صدقه في المجتمع ثبت صدقه في مجتمع آخر وبهذا المعنى فالصدق عد نسبي" (الزويبي، 2014: 40). أي أنّ الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات. بهذه المعادلة تم حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح معاملات الصدق المستخرجة من معاملات الثبات، ومن خلال الجدول يلاحظ أنّ معاملات الصدق لمُتغيرات الدراسة عالية تتراوح من (88% إلى 90%) ممّا يجعلنا نتق في صدق المقياس.

جدول رقم (1)  
معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة

المحاور	النزاهة.	العدالة.	الالتزام بالقوانين والأنظمة.	اتّخاذ القرارات الإدارية.
معامل الثبات	0.828	0.676	0.656	0.779
معامل الصدق	0.909	0.822	0.809	0.882

وتضمّنت استمارة الاستبانة (26) عبارة لقياس علاقة القيم الأخلاقية بعملية اتّخاذ القرارات الإدارية، مقاسة على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات الموضح في جدول رقم (2).

### جدول رقم (2)

#### توزيع الدرجات على بنود الإجابة

الفئة في المقياس	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
طول الخلية	من 4.20 إلى أقل 5	من 3.40 إلى أقل 4.20	من 2.60 إلى أقل 3.40	من 1.80 إلى أقل 2.60	من 1 إلى أقل 1.80
الاستجابة	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً

وقد استخدم النعيمي، سليمان (2016)، عبارات هذا المقياس في دراسته، وتم إجراء تعديل على بعض العبارات لتناسب مع أهداف الدراسة.

### 6.9 تحليل صحة تساؤلات الدراسة :Analysis of the validity of the study questions

في هذه الفقرة تم تحليل صحة تساؤلات الدراسة التي تبحث عن أنواع القيم الأخلاقية الأكثر تأثيراً، ومعرفة مستوى عملية اتّخاذ القرارات الإدارية بواسطة المتوسطات الحسابية، وتحديد العلاقة بواسطة معامل الارتباط.

#### العلاقات بين القيم الأخلاقية وعملية اتّخاذ القرارات الإدارية:

#### جدول رقم (3) نتيجة تحليل تساؤلات الدراسة

التساؤلات	N	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	نوع العلاقة	قيمة (P)
التساؤل الرئيسي	32	3.88/3.77	0.696	موجبة قوية	0.000
التساؤل الأولي	32	3.71	0.485	موجبة متوسطة	0.005
التساؤل الثانية	32	3.68	0.610	موجبة قوية	0.000
التساؤل الثالثة	32	3.91	0.692	موجبة قوية	0.000

يتضح من الجدول (3) أنّ المتوسط الحسابي لأنواع القيم الأخلاقية بلغ (3.77)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P = 0.000 < 0.05$ )، وبلغت قيمة p-value ( $P = 0.000 < 0.05$ ). وقد بيّنت النتائج أيضاً أنّه توجد علاقة موجبة وقوية بين أنواع القيم الأخلاقية (النزاهة-العدالة - الالتزام بالقوانين والأنظمة) وبين عملية اتّخاذ القرارات الإدارية، وذلك كما هو مبين في الجدول أعلاه.

وتبيّن لنا أيضاً أنّ مستوى عملية اتّخاذ القرارات الإدارية متوسطاً إلى حد ما، حيث بلغ بمتوسط حسابي (3.88)، وهذا يشير إلى وجود مستوى مُرضٍ من مراحل عملية اتّخاذ القرارات الإدارية، إي أنّ ارتفاع مستوى مراحل عملية اتّخاذ القرارات الإدارية كان بسبب زيادة فاعلية القيم الأخلاقية بإدارة الشركة.

**10 نتائج وتوصيات :Results and Recommendations**

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها، وفي هذا السياق سيتم عرض مُلخص لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى جانب مجموعة من التوصيات التي يوصي بها الباحثين من خلال هذه النتائج، وذلك على النحو التالي:

**1.10 نتائج الدراسة : Results of The Study**

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن بُعد الالتزام بالقوانين والأنظمة جاء في المرتبة الأولى، حيثُ كان وزنه النسبي (78.2%)، يليها بُعد النزاهة في المرتبة الثانية وبلغ وزنه النسبي (74.2%)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعد العدالة وقد بلغ وزنه النسبي (71.6)، وبوجه عام فإنَّ محور أنواع القيم الأخلاقية قد بلغ متوسطه (3.77)، وهو أعلى المتوسط النظري، ممَّا يعني أنَّ مستوى القيم الأخلاقية كان فوق المتوسط لدى مديري الشركة.
2. أوضحت النتائج أن متوسط محور عملية اتِّخاذ القرارات الإدارية قد بلغ (3.88)، وهو أعلى من المتوسط النظري للدراسة، ممَّا يعني أن مستوى محور مراحل عملية اتِّخاذ القرارات الإدارية فوق المستوى المتوسط لدى مديري الشركة.
3. بينت النتائج أنَّه توجد علاقة موجبة قوية بين القيم الأخلاقية، وعملية اتِّخاذ القرارات الإدارية بشكل عام، ممَّا يعني أنه كلما زادت القيم الأخلاقية بين مديري الشركة محل البحث زادت قوة عملية اتِّخاذ القرارات الإدارية، حيثُ تتفق هذه النتيجة مع أغلب نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال.
4. كما أظهرت النتائج أنَّه توجد علاقة موجبة متوسطة بين النزاهة وعملية اتِّخاذ القرارات الإدارية لدى مديري الشركة.
5. أظهرت النتائج أنَّه توجد علاقة موجبة قوية بين العدالة، وعملية اتِّخاذ القرارات الإدارية لدى مديري الشركة، ممَّا يمكن القول أنَّه كلما زادت العدالة زادت قوة عملية اتِّخاذ القرارات الإدارية لدى مديري الشركة.
6. بينت النتائج أنه توجد علاقة موجبة قوية بين الالتزام بالقوانين والأنظمة، وعملية اتِّخاذ القرارات الإدارية، ممَّا يعني أنَّه كلما زاد الالتزام بالقوانين والأنظمة، زادت قوة عملية اتِّخاذ القرارات الإدارية لدى مديري الشركة.

**2.10. توصيات الدراسة Recommendations of The Study:**

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نستخلص عدداً من التوصيات التي نرى أنّها تُسهم في حل مشكلة البحث، ومن أهم تلك التوصيات:

1. ضرورة اهتمام شركات النفط بشكل أكبر بتعزيز الممارسات الأخلاقية تجاه المجتمع بما يعود بالنفع والفائدة عليها وعلى المجتمع في آنٍ واحد.
2. العمل على إنشاء نظام واضح داخل شركات النفطية لتقدم الحوافز ومنح المكافآت والعلاوات بشكل عادل للجميع دون استثناء لأن ذلك يحفز الممارسات الأخلاقية الإيجابية للعاملين.
3. ضرورة وضع معايير أخلاقية واضحة تكون أساس لاختيار وتوظيف العاملين في الشركات النفطية بما يساعد في اختيار الأجود والأفضل ممن يمتلكون المهنية العالية، والرغبة ولديهم الاستعداد في التعامل مع المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
4. ضرورة انتقاء المستشارين والمساعدین المتخصصين لمعاونة المدير في اتخاذ القرار.
5. تشجيع الموظفين على إبداء آرائهم من أجل تطوير العمل وتنفيذ القرارات بالشكل الفعال.
6. توفير المعلومات الكافية لكل إدارة وقسم حسب تخصصه لاتخاذ أي قرارات إدارية مستجدة.
7. مراعاة الضغوط الداخلية والخارجية بما لا يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرار الإداري.
8. ضرورة مراعاة الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة الإدارية بما يتطلبه عملها من بيانات ومعلومات قد يضطر المدير مُتخذ القرار إلى إمداد هذه الأجهزة بالبيانات، مما يستغرق بعض وقته وطاقته فينعكس ذلك على قراراته.
9. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية عن القيم الأخلاقية، وربطها بمتغيرات إدارية أخرى قد تكون لها علاقة في ذلك، وإجراء دراسة مماثلة في القطاعات الأخرى بمدينة البريقة، ومقارنتها بهذه الدراسة.

## Ethical values and their relation to the Administrative Decision-Making Process"Field Study on Oil Sector Managers in Brega

**Abstract:** The study aimed to identify the relationship between the types of moral values in the decision-making process of managers of the company Sirte oil production and gas processing in the city of Brega, and the study community of all managers in the study community, the number of (40) managers. Where the use of the comprehensive survey method, and the collection of basic data through the questionnaire, and this study concluded a set of results, the most important of which are the following:

1. The results showed that the average axis of the types of controversial values reached (3.77), which is higher than the theoretical average of the study, which means that the level of moral values was above average among the managers of the company.
2. The results showed that the levels of administrative decision-making were moderate, with an average of 3.88. This indicates a satisfactory level of administrative decision-making. The high level of administrative decision-making was due to increased efficiency Ethical
3. The results showed that there is a strong positive relationship between ethical values and administrative decision-making in general. This means that the higher the moral values among the managers of the company in question the stronger the decision-making process. The field.
4. Results showed that there is a moderately positive relationship between integrity and the managerial decision-making process of company managers.
5. The results showed that there is a strong positive relationship between the equity and the managerial decision-making process of company managers, which can be said that the more justice the greater the decision-making process of administrative managers of a company.
6. The results showed that there is a strong positive relationship between compliance with laws and regulations and administrative decision-making process, which means that the greater the compliance with the laws, the stronger the decision-making process of managers of a company.

**Key words:** 1-Value 2- Morality 3 - integrity 4 -a company

### 11. قائمة المراجع :References list

#### : المرجع العربية : Arabic References

1. أبو بكر، مصطفى محمود، (2010)، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. إدريس، وائل محمد صبحي، الغالي، طاهر محسن منصور، (2009)، سلسلة إدارة الاستراتيجية، عمان: دار وائل.
3. بالعيد، آمال، (2015)، "دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل.
4. جلدة، سليم، (2010)، أخلاقيات الإدارة في عالم الأعمال، عمان: دار الإعلام للنشر والتوزيع.
5. جلدة، سليم، (2008)، أساليب اتخاذ القرارات الدارجة الفعالة، عمان: دار الياقوت للنشر والتوزيع.



6. حلاق، ربما على، (2014)، "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم التربية المقارنة.
7. خلف، محاسن هادي، (2010)، "دور القيم الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية"، أطروحة مقدمة إلى المركز الاستشاري البريطاني بالتعاون مع الجامعة الافتراضية الدولية، بغداد: الجامعة التكنولوجية، قسم تنمية الموارد البشرية.
8. الخوالدة، عزيزين، (2015)، "مستويات التفكير الأخلاقي وعلاقتها باتخاذ القرار لدى طلبة الجامعة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الأميرة عالية الجامعية.
9. الزعبي، عروة محمود، الشياح، أحمد محمود، (2018): "أثر ممارسة أخلاقيات العمل على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 6، 297-312.
10. الزويبي، ابتسام صاحب، (2014)، القياس والتقييم، قسم اللغة العربية، كلية التربية الأساسية، الحلة: جامعة بابل.
11. سيد عبدالقادر هناء، قاعد صلاح مروة (2016)، المسؤولية الاجتماعية و انعكاسها على اخلاقيات العمل في شركات السياحة في مصر، مجلة كلية السياحة و الفنادق، جامعة الفيوم، المجلد العاشر، العدد (1/2)، صص 265-389.
12. العاني، وحيهه، السليمانية، حميراء، الحارثية، عائشة، المنذرية، ريا، السيابية، فوزية، (2018): "اتخاذ القرارات في ضوء أخلاقيات المهنة: وجهة نظر بعض التربويين في سلطنة عمان، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة سلطان قابوس، المجلد 12، العدد 2، 321-339.
13. عطا، خالدية مصطفى، حسن، باسل محمد، (2014)، "القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي"، مجلة دنانير، الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 1، العدد 5، 104-133.
14. الغالي، طاهر محسن منصور، العامري، صالح، (2008)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، عمان: دار وائل.
15. النعيمي، فلاح تايه، سليمان، محمد صاحب، (2016)، "القيم الأخلاقية وعلاقتها في اتخاذ القرارات المالية في القطاع السياحي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 107، 358-381.

---

16. ياغي، محمد عبد الفتاح، (2012)، الرقابة في الإدارة العامة، ط 1، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

### Foreign References:

1. - Bon, Ana Carla, (2017), **Ethical Decision –Making : The Role of Self Monitoring Future Orientation , and Social Networks** ,B A R , Rio de junior,14(1),1-19 .
2. Carolyn, Wiley ,**The ABC of Business Ethics –Definitions Philosophies and Implementation** ,Industrial Management in H-B Maynard ,1993, Handbook of Business Administration "McGraw –Hill Book Co. NY
3. Matten, D.C. Andrew,( 2019),**Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization**, Oxford University Press,Fifth Edition.
4. McGarry, D. P (2015). **A mixed-methods Study Investigating Public Elementary School Teachers' Decision-Making and Their Application of the Ethic of Care and Justice** (Doctor Dissertation). Available from Pro Quest Data Base. Full Text (Record No. 10158885).
5. Vellani, H, Karim(2019), **Strategic Security Management: A Risk Assessment Guide for Decision Makers**, CRC Press, Taylor & Francis Group, 2nd Edition.